

# 均等法パイオニア世代からのメッセージ

21世紀職業財団は男女雇用機会均等法施行年の1986年に発足し、お陰様で設立35周年を迎えました。今号から4回シリーズで、均等法施行前後に入社し、キャリアを歩まれた“パイオニア”世代の女性たちからのメッセージをお届けします。

第1回

山科裕子さん

オリックス株式会社 グループ執行役員、  
オリックス・クレジット株式会社 執行役員会長

—聞き手:伊岐典子(21世紀職業財団会長)



## [これまでのキャリア]

1986年 オリエント・リース(株)(現 オリックス(株))入社 住宅事業部で営業職に配属	2010年 オリックス生命保険(株) 執行役員
1987年 社長室秘書課へ異動	2014年 オリックス(株) 執行役 グループ監査部、グループコンプライアンス部管掌
1990~2007年 総合計画室、社長室企画チーム(課長昇進)、 広報・IRチームなどを経験	2016年 オリックス(株) グループ執行役員(現任) オリックス・クレジット(株) 代表取締役社長
2007年 内部統制統括室長に就任	2021年 オリックス・クレジット(株) 執行役員会長(現任)

「やりたいことは自分で道を拓いて  
いこうと思ったのを今でも憶えています」

—山科様は、まさに男女雇用機会均等法(以下、均等法)スタートの1986年に入社されたのですね。

山科さん: 入社した年に均等法が施行されたので、就職活動はその前年の1985年です。大学では男性も女性もなく同じように学んできたのに、就職活動を始めた途端、男性には多くの求人があって、女性にはほとんどない。その上、女性は自宅通勤者を優先するという企業も多く、私のように下宿している地方出身者が冷遇されていた時代です。業種を選べる状況ではなかったので、四大卒の女性を募集している会社はほとんどまわりました。

そんな中で、オリエント・リース(現オリックス)は、リース業だけではなく貸付や不動産等、事業を多角展開していて、当時から女性の採用や中途採用に積極的でした。私は長く働き続けたいと思っていましたし、不動産にも興味を持っていたので、そんな柔軟な会社であれば、人に対してもフレキシブルなのではないのかと興味を持ちました。会社説明会に参加してすごいと思ったのは、1982年から大卒の女性を営業職で採用していたことです。説明会でその先輩女性たちから直接、営業の話を聞くことができたことも大きくて、営業を希望して入社しました。

—希望通り不動産営業の部門に配属されたのですね。同期の女性は何人ぐらいでしたか。

山科さん: 女性は全国で76名が採用されました。男性は60名弱ぐらいでしたから、女性のほうが多いかったです。というのも、1986年の採用は、女性だけがいわゆる地域限定型で転勤のない総合職でした。そのため、全国の営業所で女性を採用したことだと思います。男性は全員が全国転勤型でした。翌年からは女性も全国転勤型にエントリーができるようになりましたが、実際に全国転勤型を選択する女性は数名でした。今も地域限定型採用は行っていますが、ここ2~3年の採用では、ほとんどの女性が全国転勤型を希望するようになりましたので、この35年で意識が変わってきたと感じますね。

入社後に「2~3年の実務経験を積めば全国転勤型の総合職に転換する道も拓けます」と人事から説明を受けました。「よし」と思って、男性の先輩にそのことを報告したら、「山科さんが全国転勤型の総合職に変わっても、長く勤めるなんて誰も思っていないよ」と言われたのです。その場は笑顔でスルーしたのですが、私が思っているほど均等法は進んでいないのだなとショックでした。まだ半人前でしたから、まず目の前の仕事をしっかりとやって、やりたいことは自分で道を拓いていこうと思ったのを今でも憶えています。

そんなことがありながらも仕事は面白くやりがいを持って働いていたのですが、1年も経たないうちに、いきなり社長室秘書

課への辞令を渡されました。当時の宮内社長の秘書を務めることになったわけです。考えてみれば、異動が決まる前に同世代の女性6、7名が集められ、秘書課長を聞いた座談会に呼ばれていました。そのときは座談会の意図もわからず、思っていることを自由に発言していましたが、それが秘書課への異動のきっかけになったのだと、配属されたあとに知りました。

—人物選定の機会だったのですね。

山科さん: 課長には「君が一番タフで辞めそうになかった」と言われました。それまでの秘書課の仕事は男女で役割が異なっていたのですが、社長は女性秘書にもスケジュール管理や調整をさせたいというお考えだったようです。秘書課を異動先として考えたこともなく、せっかく営業も面白くなってきたところでしたが、そのときに課長から「仕事というのはやる前から好き嫌いを言うものではなくて、どんな仕事でもまずはやってみて。ある程度ものにできて次に進みたいと思ったら、僕が責任を持って交渉する」と言われたのです。自分にオファーをいただけるということだけでもありがたいので、3年ぐらいはやってみようと思いました。“まずはやってみよう精神”は、この最初の異動で培いました。

社長の部屋の整理も私が担当で、慣れない生け花もやってみたのですが、社長に「山科さん、花が倒れているよ」と呼ばれてしまふこともありましたね。ですが、スケジュール管理をしながらトップの動きを見るというのは、会社がどう動いているかを横から見ている感じで、とても勉強になりました。

—とにかく強みを身に付けられるように  
自分を磨こうと思い、社会人大学院へ

—その後も何度も異動をされる中で、ご自分が一段階レベルアップするというか、転機となるような経験が何回かおありになったのではと思いますが。

山科さん: 35年の社会人生活で11回の異動を経験しました。その中で、転機のひとつといえるのが、30歳の時に社会人大学院で学んだことです。当時は総合計画室から社長室企画チームに移って経営企画部門でのキャリアを広げていたところでしたが、企画チームは非常に有能で専門性を持って働いている強者ばかりでした。私は一番若くて、先輩たちに比べると何もできないし、ここでどうやってチームの力になればいいか、とすごく悩みました。とにかくどこかで強みを身に付けられるように自分を磨こうと思い、筑波大学大学院企業法学専攻の修士課程で2年間、仕事を通じて関心を持ったコーポレートガバナンスを中心に学びました。

その時、会社の枠を超えて外に出たことがとても大きな経験になりました。同期生は年齢もバックグラウンドも様々でしたが、

仕事を持しながらも学びたいという同じ思いで通っていたので、卒業までのハードな2年間を支え合いながら頑張りました。

その後、広報・IRチームへ異動し、課長に昇進しました。

—パートナーが海外赴任されたのもその頃ですか。

山科さん: 父が亡くなり、兵庫で一人暮らしとなった母の介護とメークー勤務の夫がドイツへ海外赴任となった時期が重なってしまい、(東京とドイツを行き来しながら) 週末は兵庫に帰省という生活を10年間続けました。

—無理がたたって、少し会社をお休みされたこともあったとか。

山科: 私はわりとポジティブなので、大したことはないと思っていたら、結構ダメージが大きくて、会社に戻れるまで2カ月弱かかりました。「仕事を頑張るのはいいけれども、自分の体をちゃんとケアできるのは自分だけなのに、自分の体にすごく失礼なことをしているんだよ」と医者に怒られて、すごく反省しました。

—ボーダルームに初めて入ると、真っ黒のスーツの男性ばかり。思わず扉を閉めて帰りたりました

山科さん: オリックス生命に初めての女性執行役員として出向したことは、2つ目の転機になりました。生命保険の業務知識もなく、人も知らない、役員として自分は何をするのだろうということをすごく考えました。自分なりに考えたのは、経営にとって重要なことを判断することと、もうひとつは部下に任せることです。我慢して待つことも必要ですし、ここぞというときには物を言わなければいけない。そういう胆力みたいなものをすごく鍛えられました。女性ということで反発を受けることがある程度覚悟していましたが、実際はそうではなくて、オリックス生命の社員は、男女は関係なしに、出向元のほうを向くのではなく、オリックス生命のことを真剣に考えてくれるかどうかを見ていたことがわかりました。そして受け入れてもらって、オリックス生命をいい会社にするために共に仕事ができたのはとてもいい経験でした。

その4年後の2014年に、オリックスで執行役(オリックスは執行役制度を入れている)になりました。オリックスとしても女性初の役員だったのですが、一番嬉しかったのは、後輩たちが本当に喜んでくれたことです。後輩たちは、0と1では違うと。「0というのは永遠に0だけれども、1ということは2も3もある。だから1が出たことはすごく嬉しい」と言ってもらえて、すごく励みになりました。トップから辞令をもらったときには、「初めてということで結構いろいろと言われると思うけれども、そんなのは気にせずに臆せず気負わずやってくれればいいから」と言われて、とても気が楽になりました。

—最初にトップがそういうふうに言ってくださるのは、どんなに勇気づけられるかと思います。

**山科さん：**ありがたかったです。しかし、今でも憶えているのは、役員会が行われるボーダルームに初めて入ったときに、真っ黒のスーツの男性ばかりで、皆知っている顔なのに、思わず扉を閉めて帰りました。これまでも職場に女性が少ないのは経験してきましたが、女性が1人しかいないという状況は本当に変えなければと思いました。後輩たちが役員になったときに同じ思いはさせたくないなと思いましたね。各社でも女性の役員が出はじめた頃だったので、社外で同じような女性役員の仲間を探して3人で異業種の勉強会を始めました。

「いろいろな人からご恩を受けてここまできているので、次世代の若い人たちにご恩送りをしようと」

—ネットワークをつくることの意義というのは、社長秘書をされていたときの先輩の方からのサジェストionもあるそうですね。

**山科さん：**秘書をしていたときに、英文翻訳や通訳専門の女性先輩がいて、その先輩に「ジョブ」と「ワーク」は違うって、わかる?と言われたのです。「ジョブ」というのは稼ぐための仕事で、人生をかけてやりたい仕事というのが「ワーク」だと思う。でも、普通は「ワーク」ってわからないから、「ワーク」を探すためにもいろんな仕事を経験したほうがいいわよと言われたことが印象に残っています。もちろん、生活するのに仕事は必要ですが、世の中のためとか、自分がやりたいと思うことも大事です。本当は「ジョブ」と「ワーク」が一致するのが一番いいのですが。その先輩も通訳の仕事はジョブだとおっしゃっていました。ワークのほうでは女性同士のネットワークを通じていろいろな活動をされていて、軸がぶれていないのです。私は今までそういう人に



国宝巡りが趣味だという山科さん。「奈良の仏像を見るのが大好き」とのこと。出かけることができない今は、夫婦二人で般若心経の写経をして過ごすことも。

出会ったことがなかったので、すごく素敵だなと思ったことも、勉強会を始めたきっかけですね。

異業種女性勉強会は2014年の8月から始め、今は14社で開催していますが、役員同士だけでなく、役員に上がるパイプラインを太くする必要があると思い、課長級の勉強会をつくりました。能力はあっても、役員が楽しそうに見えなったら、誰もやりたいとは思いませんよね。責任は重いけれども、やりがいもあるということを伝える場をぜひつくりたいと思いました。社外のネットワークを広げたほうが、利害関係なく本当に生涯の友と出会えるということもあります。現在は部長級のラウンドテーブルも行い、役員とコミュニケーションをとる機会を設けたりもしています。こうした思いが世代を超えてつながっていくといいですね。

これまでの経験の中でつながったご縁というのはすごくありがたいと感じています。そういうつながりを通して、若手世代のためにサポートできることをやっていけば、道もつながっていくのかなと思っています。ペイ・フォワードという言葉が好きで、自分たちはいろいろな人からご恩を受けてここまでできているので、次世代の若い人たちにご恩送りをしようと思い、この活動が広がっていくのも楽しみです。

「社長はやりたいことができる権限を持つ。ただ、後ろに誰もいないので、背中がスースーします(笑)」

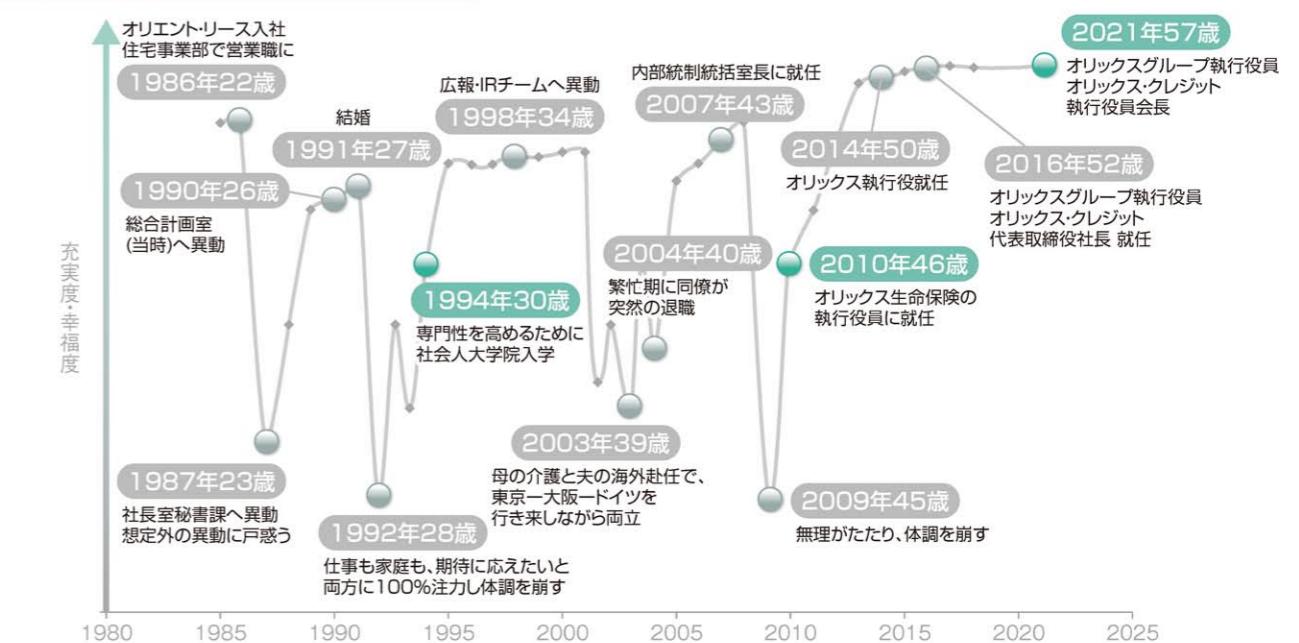
—2016年からオリックス・クレジットの代表取締役社長になりましたが、同じ役員でもトップとしてのご苦労ややりがいは、これまでとは違うと思うのですが。

**山科さん：**当たり前のことですが、役員の立場から提案はできても、最終ジャッジの権限は社長です。ただし、何かが起った時の責任をとるのも社長です。責任は大きいですが、やりたいことができる権限を持つことができるので、すごくやりがいはあります。ただ、後ろに誰もいないので、背中がスースーします(笑)。従業員が約500人の会社ですが、従業員の家族を入れると2,000人ぐらいなので、この会社を中長期的にサステナブルにしなければいけないという思いが強くなりました。今期の業績が良ければいいだけではなくて、3年後、5年後、10年後も考えなければダメですよね。以前はカードローン主体の会社でしたが、事業構成としてはかなり脆弱なので、信用保証事業を拡大し、新しくモーゲージバンク事業を展開する等、事業構造を変革し、収益基盤の拡大を図ってきました。

人材リソースも企業にとって重要です。私は社長になるまで人事の経験がありませんでしたが、社長という立場になったからこそ従業員が働く時間をどう使って、楽しく過ごしてもらえる場にできるかということをすごく考えるようになりました。

女性の活躍の推進という点では、オリックスのリテール関係

## 山科裕子さんのライフチャート



の3社(オリックス・クレジット、オリックス銀行、オリックス生命)で女性の勉強会を始めたり、オリックスグループでロールモデルを共有するようにしています。

—今年度から会長職になられましたが、まだまだ新たなチャレンジ等、ご自身の可能性を追求されているのではないかと思います。今後のご計画をお聞かせください。

**山科さん：**これまで会社の経営という視点でいろいろ取り組んできました。もちろんそれは引き続き行ないますが、いつかは会社の役員という立場から卒業していくので、社会の中で何ができるかということをそろそろ考え出してもいい歳かなと思っています。今までやってきたことの延長線上かもしれませんけれども、やはり社会との接点をずっと持ち続けたいですし、何か自分ができることをやっていきたいと思っています。

「自分の可能性を信じて、希望を口に出し、チャレンジしてほしい」

—最後に均等法施行35年を迎えた現在の状況についてのお考

## ●財団設立35周年オンライン・シンポジウムを開催いたします●

日程:2021年9月21日(火)

日本経済団体連合会審議委員会副議長の柄澤康喜様による基調講演のほか、パネルディスカッション等を予定しています。「日本のD&Iこれまでとこれから」について議論し、今後の打ち手を探るきっかけにしていただけるよう鋭意企画中です。どうぞお楽しみに。

※詳細が決まり次第、当財団ホームページ(<https://www.jiwe.or.jp>)にてご案内いたします。